

# A SZEMÉLYES TANULÁSI SZERZŐDÉS ALKALMAZÁSA AZ EGYETEMI OKTATÁSBAN – ESETTANULMÁNY

## APPLICATION OF PERSONAL LEARNING CONTRACT IN HIGHER EDUCATION – CASE STUDY

**KATONÁNÉ DR. KOVÁCS JUDIT adjunktus**

Debreceni Egyetem GTK Gazdálkodástudományi Intézet

**ÁRVÁNÉ DR. VÁNYI GEORGINA adjunktus**

Debreceni Egyetem GTK Gazdálkodástudományi Intézet

**DR. POPOVICS PÉTER adjunktus**

Debreceni Egyetem GTK Gazdálkodástudományi Intézet

**DR. GÁL TÍMEA adjunktus**

Debreceni Egyetem GTK Gazdálkodástudományi Intézet

### Abstract

Robinson and Aronica in their book of Creative Schools (2016) define two important roles of education: helping youth to discover the world and help to discover their own talent. To give an answer to the later role, how to learn their own talent, the hypothesis of the authors is that more space is needed for students to realize themselves, their own strength. The purpose of the study is to demonstrate the importance of pull type of learning in higher education through the introduction of a Finnish education model called Tiimiakatemia, and by evaluating personal learning contract, a tool used along the model. The efficiency of personal learning contract is examined by primary research. A questioner was carried out to examine if students and team coaches would offer the application of personal learning contract in higher education. The answers of the students and the coaches show that personal learning contract is a helpful tool to discover their own talent, to increase the confidence of students and among other aspects to give space for reflection.

### Szakirodalmi áttekintés

Robinson és Aronica „Kreatív iskolák” (2016:52) című könyvében az oktatásnak két fontos szerepét fogalmazzák meg:

- az egyik, hogy segítse a fiatalokat a körülöttük lévő világ megismerésében,
- valamint saját tehetségük felismerésében.

A két cél együttes teljesülése esetén elégedett, cselekvő tagjai lehetnek a társadalomnak. Minden fiatal egy egyéniség a saját reményeivel, tehetségével, aggodalmával, félelmeivel, szenvedélyével és törekvésével. Az eredmények elérésének központi eleme, hogy egyénként lehessen megnyerni őket. A hagyományos oktatás szinte teljes mértékben a körülöttünk lévő világ megismerésére fókuszál és alig ad figyelmet belső énk megismeréséhez (Robinson és Aronica, 2016). Dobos (2013) egy bölcsész, MA képzésben résztvevő fiattal végzett coaching folyamatának esettanulmánya is erre enged következtetni: „A második találkozón a naplózás során feljegyzett esetek megbeszélésénél kiderült, hogy

többnyire akkor merül fel probléma, ha ügyfelemnek saját magáról, illetve elképzeléseiről kell beszélnie (egyébként remek előadásokat tart a szakterületéhez kapcsolódó témákból)”.

Hagel és szerzőtársai (2010) bemutatják a terelő (push) és a teret adó (pull) tanulási út közötti különbséget. Véleményük szerint a nagy változásokhoz szükséges, hogy a jelenleg domináló terelő út helyett a teret adó előtörjön. A terelő tanulási út azzal kezdődik, hogy felméri az igényeket, és utána az igényt szolgáló leghatékonyabb rendszert vezet be. Ez az út passzív fogyasztóként kezeli az embereket, akiknek az igénye előre látható és alakítható központi döntéshozók által. Ezzel ellentétben a teret adó út olyan kérdésekkel kezdődik, hogy Mi érdekel? Hogyan lehet a szenvedélyből sikert kovácsolni? Így a teret adó tanulási út esetében a tanulók nagyobb figyelmet fordítanak önmagukra. A teret adó tanulási út előretörésének fontosságát az is alátámasztja, hogy becslések szerint a ma általános iskolát kezdő gyermekek 65%-a olyan területen fog dolgozni, melyet még nem is látunk. (WEF, 2016). Csikszentmihályi (2010:207) azt írja, hogy „az élet minőségét a munkán keresztül akkor tudjuk javítani, ha megtanítjuk az embereket arra:

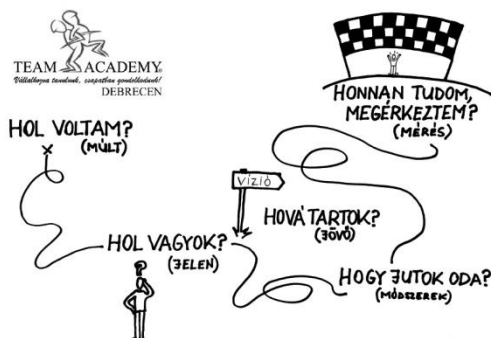
- hogyan ismerjék fel cselekvési lehetőségeiket,
- hogyan fejlesszék képességeiket,
- és hogyan tűzzenek ki elérhető célokat.”

A cikkben esettanulmányként szereplő Tiimiakatemia (továbbiakban Team Academy) modell, 1993-ban Johannes Partanen hozta létre Jyväskylä-ben, mely a „cselekvő tanulás” elvére épül. A Partanen által kidolgozott tanulási modellnek 4 eleme van (Toivanen, 2013:31):

- a személyes tanulási szerződés,
- a valós üzleti találkozók, projektek,
- a könyvek,
- a rendszeres tréningek során folytatott dialógus.

A személyes tanulási szerződésben a fiatalok önmagukkal szerződnek arra, milyen utat szeretnének bejárni, milyen céljaik vannak a tanulás, a vállalkozás területén. A személyes tanulási szerződés teret ad a fiataloknak, hogy saját maguk határozzák meg tanulási útjukat. 5 fő kérdésen, a Cunningham (1999) által az önmenedzselte tanulási struktúrához készített kérdéseken keresztül vezeti végig az egyetemistákat (1. ábra).

**1. ábra: Személyes tanulási szerződés kérdései**  
**Figure 1. Questions of the Personal Learning Contract**



Forrás: Toivanen (2013:26), saját ábrázolás

A cikkben vizsgált személyes tanulási szerződés egy belépő a tanulási folyamatba, és értékelési eszköz is a képzést választó fiatalok számára. A tanulókat az élet is vizsgáztatja, mivel kisebb csoportokban, valódi projekteket bonyolítanak le az üzleti életben. A partnerek megkereséséért, a tárgyalások megszervezéséért és lebonyolításáért, a szerződések megírásáért és a munkák elvégzéséért is maguk a diákok vállalnak teljes felelősséget. A folyamatot nem tanárok segítik, hanem team coachok (1. táblázat). A vállalkozásukban megvalósuló projektek egyszerre adnak lehetőséget az elmélet gyakorlatban történő kipróbálására és új ismeretek elsajátítására, rendszerben történő megismerésére. A programban részt vevő egyetemisták folyamatos interakcióban vannak környezetükkel. A gyakorlatban szerzett ismereteken túl a szakmai irodalmak széles tárháza is kelléke a munkának. Az egyetemisták a munkájukat segítő könyvekből nem vizsgát tesznek, hanem esszé formájában fogalmazzák meg, hogyan tudják átültetni a gyakorlatba a megszerzett tudást. A módszer további alapját a Nonaka-Takeuchi tudásteremtés elmélete adja. A modellben szereplő lépések az externalizáció (az ötletek kikristályosítása), a kombináció, egyesítés (modell, vagy elmélet létrehozása), az internalizáció (cselekvés és az ötletek tesztelése) és a szocializáció (kölcönhatás) egymást követve vannak jelen. Iványiné Czobor (2013) is aláhúzza, hogy: *„A tanulóknak keresztül kell mennie az alkotás folyamatán, hogy megtanulja, hogyan kell csinálni.”*

A Team Academy modell Senge (1994) „Az 5. alapelv” című munkájára is épít. Senge arra a kérdésre, hogy „Hogyan teremtjük meg saját valóságunkat – és miként tudunk változtatni ezen?” öt olyan területet nevez meg, amelyek egymás nélkül nem lennének sikeresek. Ez az öt terület: a rendszergondolkodás, a személyes irányítás, a gondolati minták, a közös jövőkép és a csoportos tanulás. A személyes irányításnál felhívja a figyelmet arra, hogy milyen kevés ember kívánja fejleszteni önmagát azért, hogy saját maga irányíthassa sorsát. Jelzi, hogy a személyes irányítás azzal kezdődik, hogy tisztázzuk, milyen dolgok érdekelnek minket igazán. Ez a kérdés összecseng a teret adó tanulási út kérdésével, és fontos része a személyes tanulási szerződésnek is.

**1. táblázat: A hagyományos egyetemi képzés és a Tiimiakatemia módszertan közötti főbb különbségek**

**Table 1. Main differences between the traditional education at universities and Tiimiakatemia methods**

Hagyományos képzés	Tiimiakatemia
hallgatók	csapatvállalkozók
oktatás	tanulás
oktatók	coachok
szimulációk, esettanulmányok	valódi projektek, üzleti tevékenység
szabályok	önszabályozás
osztályterem	nyitott irodater

Forrás: Tiimiakatemia adatai alapján saját szerkesztés

A szabályozás, önszabályozás kérdésével Molnár (2009) is foglalkozik. Tanulmányában kiemeli, hogy míg a szabályozás azt jelenti, hogy egy rendszer a kritériumnak, célnak megfelelően, a visszacsatolás révén alkalmazkodik a környezeti feltételekhez, az önszabályozás során (ezeken túl) maga a rendszer is módosul(hat), átalakul(hat) (akár a cél, a kritérium is megváltozhat). Ezáltal az önszabályozásban már eleve benne rejlik a tanulás fogalma. Szilágyi (2017) munkájában bemutatja, hogy az önszabályozó tanulás egy elemét alkotja az önirányított tanulásnak. Az így folytatott tanulásról elmondható, hogy egy szándékos és tudatos tevékenység, melynek középpontjában egy tanulási projekt áll, amit a tanuló határoz meg és készít el. Ez a tevékenység a tanulóközpontúság jegyében a tanuló

saját céljainak, igényeinek és sajátosságainak figyelembe vételével megy végbe, melynek során a résztvevő a tanulási céloktól kezdődően maga határozza meg a tanulás irányát, a felhasználni kívánt információkat és információkeresési technikákat, eszköz- és személyi feltételeket, az értékelési szempontokat, valamint a tanulás kontrollálására használt indikátorokat. A tanulási tevékenység egészében a tanuló felelősséget vállal a tanulásáért, képes főként önállóan vagy segítséggel menedzselni önmaga tudásának fejlesztését.

## **Anyag és módszer**

Egyet értve Robinsonnal és Aronicaval (2016) az oktatás szerepéről, a szerzők azzal a hipotézissel élnek, hogy a felsőoktatásba bevezetett Team Academy finn modellben alkalmazott személyes tanulási szerződés a világ megismerése mellett segíti a fiatalokat saját tehetségük feltérképezésében.

A primer kutatás első körben a finn modellt 2010 óta alkalmazó Debreceni Egyetemen folyt, ahol a Team Academy Debrecen 2010-ben kezdte meg működését. A 2016-ban végzett felmérésben a Kereskedelem és Marketing, a Pénzügy és Számvitel és a Turizmus és Vendéglátás alapszakon tanuló, vagy végzett hallgatók vettek részt, akik az 5. szemeszterük kezdetén csatlakozhattak a képzéshez.

A vizsgálat fő kérdése az volt, hogy a lassan hat éve(2010 szeptemberétől) folyó képzés során a kezdetektől alkalmazott eszközt, hogyan értékelik a képzés team coachai és a képzésben résztvevő fiatalok, ajánlanák-e bevezetését a felsőoktatásba.

Mind a két csoportnál egy zárt és egy nyitott kérdésre kellett válaszolni,

- 1-től 10-es skálán mennyire ajánlaná a személyes tanulási szerződést a felsőoktatásban, ahol az 1-es azt jelenti, hogy nem ajánlaná a 10-es pedig azt, hogy feltétlenül ajánlaná.
- Pár mondatban fejtse ki, miért választotta az adott értéket.

A képzésben jelenleg aktívan dolgozó coachok (4 fő), akik a tanulmány szerzői is egyben, fókuszcsoportos vizsgálat keretében válaszolták meg a kérdéseket és gyűjtötték össze tapasztalatukat az eszköz használatáról. A hallgatók egyénenként, írásban kapták meg a kérdést a közösségi médián keresztül. A képzés volt és jelenlegi résztvevőinek döntő többsége a közösségi média segítségével zárt csoportot alkotnak. A zárt csoportban szereplő 75 fiatal közül 66-ot sikerült elérni. A 66 fiatalból 44 fő válaszolt a kérdésekre. Első lépésben a kapott válaszok Excel program segítségével kerültek rendszerezésre, majd a második kérdéshez kapcsolódó közlemények vizsgálata tartalomelemzéssel (Lehota, 2001) történt.

A primer kutatás második körében a Team Academy képzéshez csatlakozott európai egyetemekhez is eljuttattuk a kérdéseket. Három országból érkeztek válaszok (Tamperei Egyetemről Finnországból, Mondragoni Egyetemről Spanyolországból, bristoli Nyugat Angliai Egyetemről Angliából).

Az eredmények részben bemutatásra kerül az eszköz értékének megítélése és a nyitott kérdésre adott válaszok elemzése.

## **Eredmények**

A debreceni coachok (a finn coachokhoz hasonlóan) egyöntetűen a 10-es értéket választották, feltétlenül ajánlanák a személyes tanulási szerződés alkalmazását a felsőoktatásban. Az indoklásaikban a következők szempontokat emelték ki:

- ÖNISMERET - Önismerethez eszköz.
- CÉLKITŰZÉS, TUDATOSSÁG - Élő dokumentum. Segít megfogalmazni az egyén céljait, így céltudatosabb lesz. A tudatosságra hívja fel a figyelmét, tudatosan építik a jövőjüket.
- ÉRTÉKELÉS, REFLEXIÓ - Mezei leltárt készít a diák, értékeli is az utat, hogy mi megy jól és mi nem, mi az, amit változtatna, mi az amit jól csinált, hova jutott volna, ha másként csinálja dolgait.
- CSAPAT, BIZALOM - Segíti a csapat munkáját a bizalom építésével. A mások szerződésének megismerése segít az elfogadásban, a bizalomépítésben. Mind az egyén, mind a coach, mind a csapattagok rá tudnak nézni és visszajelzést tudnak adni.

A személyes tanulási szerződés fókuszcsoporthoz vizsgálata rávilágított arra is, hogy a képzés egyediségét, hogy csapatban tanulnak vállalkozni az egyetemisták, ez az eszköz is nagyban segíti. Ez abból adódik, hogy nem csak önmaguknak írják le válaszaikat, hanem a társaikkal, coachaikkal is megosztják. Egymás előtt ismertetik, így hivatkozási alappá is válik. Ennek alapján olyan feladatot is kapnak, amiben fejlődni akarnak. Fontos, hogy az egyén céljai is megmaradjanak akkor is, amikor csapatban dolgozik. Így nem sodródik sem általánosságban, sem a csapaton belül. Az eszköz alkalmazásának gyakorlata is előtérbe került a fókuszcsoporthoz vizsgálat során. Megállapítást nyert, hogy jól működik a modell, ha a belépésnél majd a szemeszterek végén dolgoznak az egyetemisták személyes tanulási szerződésükön. Hozzáadott értéket találtak a coachok abban, ha vizuálisan is kéri a szerződés megjelenítését.

A vizsgálatban részt vevő magyar egyetemistákat csoportosítottuk a képzésbe történő belépés éve szerint is (2. táblázat), hogy megvizsgáljuk van-e eltérés a különböző évfolyamok válaszai között. Az egyetemisták többsége ajánlaná a személyes tanulási szerződés használatát a felsőoktatásban, közülük is 38%, a coachokhoz hasonlóan 10-es értéket adott, azaz feltétlenül ajánlaná.

**2. táblázat: A személyes tanulási szerződés értékelése  
a Team Academy Debrecen résztvevői által**  
**Table 2. Evaluation of the Learning Contract by the participants of  
Team Academy Debrecen**

Belépési sorrend a képzésbe	Személyes tanulási szerződésre adott érték választók száma (fő) (1: nem ajánlaná, 10: feltétlenül ajánlaná)										átlag
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. évfolyam, 2010	-	-	1	-	1	2	1	-	2	2	7,22
2. évfolyam, 2011	1	-	-	-	-	-	2	1	1	4	8,00
3. évfolyam, 2012	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	8,50
4. évfolyam, 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	9,75
5. évfolyam, 2014	-	1	2	-	1	-	1	4	4	6	7,79
6. évfolyam, 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	10,00
<b>Összesen</b>	1	1	3	0	2	2	4	6	9	17	8,02

Forrás: saját felmérés alapján

Nemzetközi kitekintésben is vizsgálva a személyes tanulási szerződést, a válaszadók által adott értékek átlaga (3. táblázat) minden esetben 8-nál nagyobb volt. Az angol coachok válaszainak átlaga nem érte el a 10 pontot, mert az egyik coach, aki részt vett a személyes tanulási szerződésben feltett kérdések megalkotójának, Cunninghamnak az önmenedzselt tanulás programján, jelezte, hogy a szerződés által adott szabadság lehet nem kezelhető minden esetben.

**3. táblázat: A személyes tanulási szerződés értékelése  
a különböző országok résztvevői által**  
**Table 3. Evaluation of the Learning Contract by the participants of  
different countries**

ORSZÁG	Coach		Egyetemista	
	Válaszadók száma	Adott értékek átlaga	Válaszadók száma	Adott értékek átlaga
Magyarország	4	10	45	8,02
Finnország	2	10	83	8,94
Anglia	3	8,83	3	8,00
Spanyolország	-	-	2	9,5

Forrás: saját felmérés alapján

A képzés hallgatói szintén kiemelték a coachok által jelzett szempontokat. Ezek közül a szempontok közül az értékelés, reflexió köre állt az első helyen náluk. A leggyakrabban használt kifejezés ezen a területen a NYOMONKÖVETHETŐSÉG volt. Többen kiemelték az írásbeliség előnyét, hogy így újra és újra elő lehet venni, van „súlya” a szerződésnek.

A következő helyen álltak a CÉLKITŰZÉS, TUDATOSSÁG és az ÖNISMERET. Először szempontként olyan szavakkal jellemezték, mint tudatosítás, tudatosság, céltudat, tudatos tervezés, felelősség, felelősségtudat. Itt kiemelnénk a felelősségtudat megjelenését. Az önismeret mellé került az ÖNMEGVALÓSÍTÁS is. A válaszok rámutattak arra a fontos elemre, hogy a személyes tanulási szerződésben saját képességeiket kell felmérni, ehhez kell mérni, ezekre kell építeni. „Először maguknak kell megfelelni.”

A fiataloknál is megjelent a CSAPAT, a csapatban való munka, de itt kisebb súllyal szerepelt, mint a coachoknál. Kivételt képeztek ez alól a spanyol egyetemisták, akik a csapatépítésben játszott szerepét emelték ki első helyen.

Új szempontként jelent meg a MOTIVÁCIÓ. Többen jelezték, hogy a szerződés elkészítése motiválja, ösztönzi őket.

Négy szempont köré lehet csoportosítani azoknak a válaszait, akik nem ajánlanák ezt az eszközt:

- egyéniségtől függ az alkalmazhatósága,
- nehéz célokat megtervezni,
- nincs számonkérés, nincs következménye az egyetem oldaláról, ha nem sikerül,
- hagyományos rendszer merevsége, szabályozottsága.

Az egyik első évfolyamban végzett fiatal ezt így fogalmazza meg: „*A normal rendszer nagyon kötött ott nehéz mozogni, ott előírt szabályok, feladatok vannak. A személyes tanulási szerződés nálunk működött, ahol kicsit kötetlenebb volt a rendszer és saját utam építhettem, ami érdekelt azt fejleszthettem és ez alapján határoztam meg a céljaimat.*”

A magyar fiatalok közül egyetlen nem ajánlaná ezt az eszközt, ő az alábbi választ adta: „*Alapvetően azért nem ajánlanám, mert ez mindenkinek a kialakult jellemétől függ, hogy segítségére van-e a személyes fejlődésében egy ilyen papírra vetett, és folyamatosan számon tartott célkitűzés. Nekem például semmit nem jelentett, tett hozzá a fejlődésemhez, csak kötelező volt megcsinálni. Ezen kívül nagyon nehéz lenne beépíteni egy sima oktatási rendszerbe, hiszen ez nem számon kérhető, mint egy tananyag, és nem is lehet rákényszeríteni a diákot, hogy komolyan vegye. Ezt mindenkinek személyesen kell eldöntenie, hogy akarja-e ilyen formában számon tartani a céljait és a fejlődését, vagy ez nem ad neki semmilyen pluszt.*” Az angol fiatalok közül az egyik válaszadó azért adott hármas értéket, mert szerinte egyszerűbb formában kellene használni, csak a célkitűzés megfogalmazását tartotta fontosnak. Ezt viszont, még a szobájának a falára is kiteszi.

Egyes évfolyamok a magyar képzésben angol nyelven készítették el személyes tanulási szerződésüket, így erről is érkezett visszajelzés. Van, aki pozitívként jelölte, hogy ezzel is fejlődik az angol nyelv ismerete, van, aki pedig azt fogalmazta meg, hogy magyar nyelven jobban ki tudja fejezni önmagát, és fontosnak tartja, hogy egy ilyen szerződést anyanyelven fejtse ki.

## Következtetések

A cikkben bemutatott, a Team Academy Debrecen képzésében is alkalmazott személyes tanulási szerződés egy jó példa arra, hogyan valósítható meg a teret adó tanulás a felsőoktatásban. Dobos (2013) kutatásának lehetséges további irányai között javasolja a coaching-szemléletű oktatás lehetőségeinek elméleti és gyakorlati kidolgozását. A primer kutatás eredményei azt mutatják, hogy a coachszemlélet térnyerésének segítéséhez egyik lépés lehet a Team Academy modell eszközének, a személyes tanulási szerződésnek az elterjesztése. Az eszköz kérdései más a coaching eszköztárban szereplő modell kérdései között is megjelennek. Az egyik ilyen példa a GROW modell, mely modell lépései: a cél meghatározása, a jelenlegi helyzet feltárása, a lehetőségek számbavétele és a célhoz vezető út megtervezése (Komócsin, 2009). A személyes tanulási szerződés használatát mind a Team Academy nemzetközi képzés coachai, mind a képzésben szereplő egyetemisták ajánlják a felsőoktatás számára. A bemutatott eszköz használata, egyfajta válasz lehet a szakirodalomban is megjelenő kihívásra (Scharmer, 2013; Robinson és Aronica, 2016), hogy a világ megismerése mellett, hogyan segítheti az egyetem az önismeret fejlesztését, valamint választ adhat a Polónyi (2013) és Csepeli (2010) által bemutatott kihívásokra is (a magas beiskolázási hányadok ellenére alacsony gazdasági teljesítmény, valamint Magyarországon 10,6% a cselekvő állampolgárok aránya). Szilágyi (2017) munkájában (Chien és társaira (2015) hivatkozva) jelzi, hogy az önirányított tanulás egy olyan kompetenciafejlesztő tevékenység, amely pozitív hatással van a demokratiai és állampolgársági részvételre. Jelen kutatás eredményei is abba az irányba mutatnak, hogy modell eszközének alkalmazása növeli a cselekvő állampolgárrá válást, melyet a primer kutatás válaszadói által megjelölt szempontok (önmegvalósítás, tudatosság, motiváció) erősítenek meg.

Azok, akik nem ajánlanák ezt az eszközt, többek között azzal indokolják, hogy nincs mások részéről számonkérés, értékelés (jó, vagy rossz jegy) mögötte. A személyes tanulási szerződés egy neutrális mérő eszköz, mely szokatlan az egyetemisták számára. Nincs jó, vagy rossz megoldás, önmaguk által kitűzött célokhoz mérik saját magukat, ezáltal is növelve a fiatalok felelősségtudatát. Rávilágít arra, hogy fejlődésük felelőssége elsősorban saját kezükben van. A személyes tanulási szerződés alkalmazása a csapat és a bizalom építésében játszott szerepéből adódóan egy magasabb szintet is behoz a fejlesztésbe, ami fiatalok oldalán bár már megjelenik, még hátrébb szorul az egyéni utak építésében betöltött szerepével szemben. Érdekes eredmény, hogy kultúrák között találunk eltéréseket. A spanyol fiatalok esetében válaszaik között első helyen jelent meg a szerződés csapatépítésben játszott szerepe.

Az eszköz belépéstől történő használata és félévenkénti frissítése azért is fontos, mert sok esetben idő kell ahhoz, hogy megértsék a szerződés jelentőségét. Ahogy az egyik megkérdezett fiatal válasza is utal erre: *„Mindenképpen ajánlanám az alkalmazását a felsőoktatásban. Eleinte nem értettem, hogy miért kell szerződést írnom, miért kell frissítenem. Később, amikor már komolyan vettem, megváltozott a véleményem. Valóban érdemes ilyen szinten rendszerezni a céljainkat, az eszközöket, és nagyon fontos, hogy a mérési pontok beiktatását és ellenőrzését is. Amikor frissítettem a szerződésemet mindig átgondol-*

*tam az előző félévemet, és megterveztem a következőt. Tényleg hasznos, ha van mihez nyúlni, ha kicsit elveszünk a célok tengerében”.*

Végezetül a fiatalok részéről az is megfogalmazódott, hogy az élet más területein is ajánlanák. Van, aki már a gimnáziumokba is bevezetné.

## **Felhasznált irodalom**

- Dobos Elvira (2013): Coaching a felsőoktatásban 2. rész – Végzős hallgatók fejlesztési irányai és lehetőségei coachinggal. Magyar Coachszemle 2013/1. <http://coachszemle.hu/rovatok/kutatas/217-coaching-a-felsoktatásban-2-resz-vegzs-hallgatók-fejlesztési-irányai-es-lehetőségei-coachinggal.html> Letöltés ideje: 2017. január 31.
- Cunningham, I. (1999): The Wisdom of Strategic Learning. The self managed learning solution (2nd edition). Farnham: Gower Publishing
- Iványiné Czobor Zs. (2013): A csapat akadémia tanfolyam készségfejlesztése. Digitális tankönyvtár [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412a/0007\\_b\\_team\\_academy\\_hun/raison\\_d\\_etre\\_tnbxvjyvb1cs6awe.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412a/0007_b_team_academy_hun/raison_d_etre_tnbxvjyvb1cs6awe.html) letöltés ideje: 2016. Március
- Csepeli Gy. (2010): Társadalmi szolidaritás– összetartó társadalom. Elhangzott a vii. Nyári egyetemen a közösségi részvétel fejlesztéséért nyitó előadásaként, 2010. Július 28-án, parola 2010. 3. Szám 1–7.
- Csikszentmihályi M. (2010): flow – az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. A fordítás az alábbi kiadás alapján készült: flow. The psychology of optimal experience (1991). Fordította: Legédy Szabó Edit. Akadémiai kiadó, Budapest.
- Hage L, J. Iii, Brown, J., S. & Savison, L. (2010): The power of pull: how small moves, smartly made, can set big things in motion. Basic books, a member of the perseus ook group new york.
- Komócsin L. (2009): Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek i. Manager könyvkiadó
- Lehota, J. (2001): Marketingkutatás az agrárgazdaságban. Digitális tankönyvtár <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/marketingkutatás/ch02s09.html> letöltés ideje: 2016. Február
- Molnár É. (2009): Az önszabályozás értelmezései és elméleti megközelítései. Magyar Pedagógia 109. évfolyam 4. szám pp 343–364
- Polónyi I. (2013): Iskolázottság, gazdasági fejlettség és kapitalizmusmodellek. Educatio folyóirat, 2013/iv szám pp 447-468
- Robinson, K.; Aronica, L. (2016): Creative schools – the grassroots revolution that’s transforming education. Penguin books
- Scharmer, O.; Kaufer, K. (2013): Leading from the emerging future. From ego-system to eco-system economies. Berrett-koehler publisher
- Senge, P., M. (1994): The fifth discipline. Fordította: etédi péter és szilágyi katalin. Az 5. Alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. HVG Rt., Budapest, 1998.
- Szilágyi Gabriella (2017): Az önirányított tanulás jellemzői és lehetőségei felnőttkorban. DOI: 10.18427/iri-2017-0023 In: Válogatott tanulmányok a pedagógiai elmélet és szakmódszertanok köréből. ISBN 978-80-89691-40-1 pp 152–156
- Tiimiakatemia in a nutshell. <http://tiimiakatemia.fi/en/tiimiakatemia/tiimiakatemia-nutshell/> letöltés ideje: 2016. február
- Toivanen, H. (2013) Friend leadership. A visual inspiration book. Pellervo isbn 978-952-93-4224-5
- WEF (2016): The Future of Jobs. World Economic Forum (WEF) Executive Summary [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf) letöltés ideje: 2017. január